



Centrum Organizacji Szkoleń i  
Konferencji SEMPER



Szczecin, 12-13 marca 2019

## "Budowanie trwałych relacji nauki z biznesem"

**Ekspert merytoryczny: Zygmunt Dolata**  
**[z.dolata@szkolenia-semper.pl](mailto:z.dolata@szkolenia-semper.pl)**

Akademia Sztuki w Szczecinie\_INWESTYCJA W TALENTY

nr POWR.03.05.00-00-Z204/17

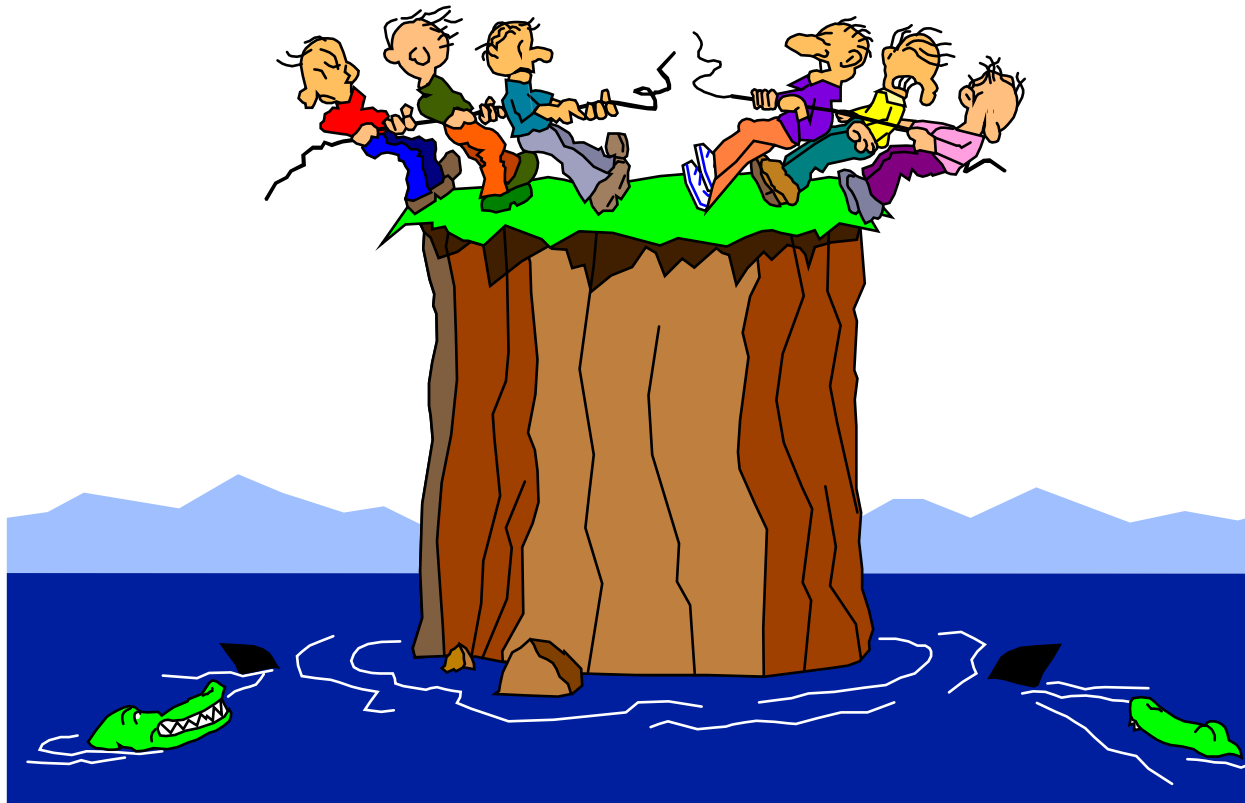
1



Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



*„Negocjator powinien być odporny jak skóra słonia, wytrzymały jak maratończyk i cierpliwy jak Hiob”.*

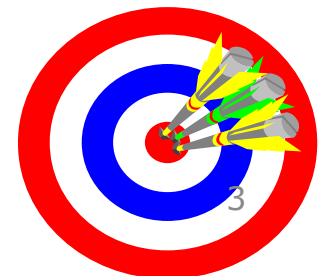


*„Twoje zyski i satysfakcja zależą od skutecznych negocjacji biznesowych”*

# Cele warsztatu

*„W biznesie zdobywasz nie to, na co zasługujesz, ale to, co wynegocjujesz”  
„W negocjacjach nic nie jest dziełem przypadku”*

- Budowa partnerskiej współpracy, zwiększenie jakości kształcenia i rozwoju wspólnych badań o charakterze komercyjnym, wielopłaszczyznowa i pogłębiana
- Wsparcie w zakresie organizacji praktyk studenckich – zbieranie informacji na temat studentów, absolwentów w zakresie praktyk i staży, pozyskiwanie partnerów biznesowych
- Udział pracodawców w działalności dydaktycznej wydziału/uczelni, włączanie prowadzenie zajęć dydaktycznych, konstrukcje programów i przygotowanie prac dyplomowych na ich potrzeby
- Włączanie parterów biznesowych w życie wydziału, angażowanie przedsiębiorców w aktywne doradztwo w zakresie wydziałowej/uczelnianej oferty, otwarte spotkania na uczelni, prezentacje firm na wydziale/uczelni
- Podniesienie indywidualnych umiejętności negocjacyjnych
- Doskonalenie praktycznych zasad prowadzenia zaawansowanych rokowań biznesowych,
- Rozszerzenie praktycznych metod przeciwdziałania czynnikom utrudniającym proces negocjacji
- Usprawnienie procesu komunikacji
- Radzenie sobie z konfliktem i manipulacjami
- Skuteczne wywieranie wpływu na partnerów biznesowych



# Przystawienie się

1. Kim jestem?
2. Czym zajmuję, za co odpowiadam?
3. Jakie są Państwa doświadczenia w budowaniu relacji z biznesem?
4. Jaki jest najistotniejszy problem w pozyskaniu biznesu do współpracy?
5. Co dla Państwa oznacza pojęcie „sukces” w negocjacjach z przedsiębiorcami?
6. Co jest najtrudniejsze w prowadzeniu negocjacji biznesowych przedsiębiorstwami?
7. Jakie są Twoje oczekiwania po szkoleniu w kontekście Twojej pracy?

# Zasady współpracy podczas warsztatu

1. Otwartość w wyrażaniu swojego zdania i na opinie (doświadczenia innych osób)
2. Zaangażowanie w proces szkolenia: dyskusje, ćwiczenia, prace w mini zespołach
3. Eksperymentowanie z nowo nabytymi i już posiadanymi umiejętnościami
4. Wymiana doświadczeń
5. Dyskrecja
6. Techniczne
  - komórki
  - punktualność
6. Co jeszcze...?



# Jak przygotować Uczelnię do współpracy z biznesem?

- Określenie celów, zasobów i możliwości Uczelni
- Udzielenie wsparcia merytorycznego
- Dostarczanie biznesowi wysokiej klasy specjalistów
- Opracowanie nowych form i programów kształcenia
- Zaprojektowanie metod i sposobów pośredniczenia pomiędzy absolwentami, a Uczelnią - portale absolwentów danego rocznika, mentoring, stowarzyszenia absolwenckie i biznesowe, targi pracy, konkursy dla absolwentów,



# Budowanie sieci powiązań absolwentów, pracodawców i Uczelni

## Korzyści:

- Usprawnienie i doskonalenie powiązań między biznesem, a nauką,
- Pogłębiona współpraca oparta na otwartej komunikacji potrzeb, obaw i zagrożeń
- Wspólne z biznesem opracowanie ścieżek współpracy
- Precyzyjny monitoring i na bieżąco określanie wzajemnych korzyści i pokonywanie przeszkód we współpracy wzajemnej
- Skuteczne porozumiewanie się na drodze dialogu i negocjacji
- Długofalowe relacje
- Wspólne projekty naukowe i biznesowe
- Wzrost skuteczności
- Monitorowanie losów absolwentów
- .....

# Potrzeby, korzyści, bariery

- dostarczanie na rynek dobrze przygotowanych absolwentów,
- solidne wsparcie ze strony uczelni,
- wsparcie pod względem treści - solidne naukowe podstawy, innowacyjność, zaspokojenie potrzeb, atrakcyjna forma współpracy-
- efektywny sposób realizujący osiąganie zakładanych celów
- nauka i biznes- różne przeciwstawne cele i nieufność, mała intensywność kontaktów  
brak wiedzy i informacji ze strony biznesu co może im zaproponować





# Skuteczny model działania

- Powołanie na wydziale/wydziałach specjalnych komórek ds. kontaktów z absolwentami i biznesem
- działania zacieśniające więzy między biznesem, a uczelnią, funkcja koordynująca – kto, jak, kiedy, z kim i w jakim celu
- Poprawa wizerunku Uczelni jako partnera w działaniach szkoleniowych, doradczych czy badawczych
- Popularyzacja idei współpracy firm z uczelnią
- Pozyskiwanie nowych partnerów oraz poszerzanie nawiązanej współpracy
- Rozwój działalności badawczej w kierunku realizacji zapotrzebowania biznesowego



# Działania skierowane do biznesu

- Budowa partnerskiej współpracy, zwiększenie jakości kształcenia i rozwoju wspólnych badań o charakterze komercyjnym, wielopłaszczyznowa i pogłębiana,
- Wsparcie w zakresie organizacji praktyk studenckich – zbieranie informacji na temat studentów, absolwentów w zakresie praktyk i staży, pozyskiwanie partnerów biznesowych,
- Udział pracodawców w działalności dydaktycznej wydziału/uczelni, włączanie w prowadzenie zajęć dydaktycznych, konstrukcje programów i przygotowanie prac dyplomowych na ich potrzeby
- Włączanie parterów biznesowych w życie wydziału, angażowanie przedsiębiorców w aktywne doradztwo w zakresie wydziałowej/uczelnianej oferty, otwarte spotkania na uczelni, prezentacje firm na wydziale/uczelni
- Utworzenie Wydziałowej/Uczelnianej Rady Biznesu – forum wspierającego i promującego współpracę z otoczeniem biznesowym, przedsiębiorstwa, instytucje kultury, otoczenie biznesowe, organizacje pozarządowe

# Działania skierowane do absolwentów uczeni

- Kontakty z absolwentami poprzez media społecznościowe, portale studenckie, wyszukiwanie absolwentów, prezentacja osoby, publikacji ofert pracy/staży, publikacja zdjęć z wydarzeń,
- Absolwencka Rada Biznesu - stanowi forum wspierające i promujące współpracę wydziału z absolwentami funkcjonującymi w otoczeniu biznesowym. W skład rady powinni wchodzić absolwenci zajmujący wysokie pozycje w sferze biznesu, aktywnie działający w samorządach i instytucjach kultury, otoczeniu biznesu
- Organizacja cyklicznego Zjazdu absolwentów, planowanego z dużym wyprzedzeniem w formule pozwalającej na zaspokajanie różnorodnych potrzeb absolwentów: część konferencyjno-metodyczno-poznawcza oraz rozrywkowa
- Szkolenia dla absolwentów o różnej tematyce dostosowanego do zainteresowań absolwentów i możliwość Uczelni



# Źródła pozyskania partnerów biznesowych do współpracy

- Źródła wewnętrzne i źródła zewnętrzne, czyli skąd wziąć partnerów do współpracy
- Weryfikacja partnerów pozyskanych ze źródeł
- Kanały komunikacyjne: Uczelnia-Biznes
- Komunikacja z partnerami biznesowymi
- Budowanie relacji z biznesem
- Wybór firm do pogłębionej współpracy



# Analiza mocnych i słabych stron uczelni vs. biznes

Określenie mocnych i słabych stron uczelni w relacji do biznesu

Mocne strony:

Słabe strony:

Szanse:

Zagrożenia:

# Jak zabiegać o przedsiębiorców?

- Marketing szeptany
- Kontakty telefoniczne
- Negocjacje
- Targi i wystawy – panele, spotkania, prezentacje, eventy
- Konstrukcja strony www uczelni z jasnym przekazem (prezentacją co mamy do zaoferowania, jakie korzyści przyniesie to przedsiębiorcom, nasze atuty i wyróżniki spośród innych uczelni, zyski z inwestycji we współpracę z uczelnią
- Osobiste relacje kadry naukowej z przedsiębiorstwami
- Kierunkowe studia podyplomowe
- Kształcenie dualne
- Ogłoszenia, reklama,
- Specjalistyczne kursy „pod firmę”
- Absolwenci w biznesie
- Networking
- Centra wpływu- szukanie wpływowych osób ułatwiających wejście do firm: samorządowcy, lokalni biznesmeni,
- .....

# Bariery ograniczające współpracę między uczelnią, a biznesem

- Brak czasu
- Nieokreślone priorytety
- Brak wymiernych korzyści
- Brak woli współpracy stron
- Stereotypy we wzajemnym postrzeganiu
- Niechęć do zmian
- Niewłaściwie dobrane i niedrożne kanały komunikacyjne
- Brak przygotowania
- Brak programów pro biznesowych
- Niewłaściwa oferta, nieadekwatna do potrzeb biznesowych
- Brak środków finansowych
- Brak zasobów ludzkich
- Brak odpowiedniej komórki uczelnianej z profesjonalnie przygotowanymi, innowacyjnymi i nastawionymi pro biznesowo ludźmi

# Dzieci kontra rodzice

## Dzieci:

- Wiedzą czego chcą
- Wiedzą, jak to osiągnąć (potrafią przejrzeć rodziców)
- Są ekstremalnie bezpardonowe w tego, czego pragną
- Nie mają wstydu, wyrzutów sumienia, ani poczucia winy
- Brak im „ludzkiego podejścia”, jeśli chodzi o sposoby osiągania swoich celów
- Uważają, że rodzice mają nieograniczone możliwości w spełnianiu ich zachcianek
- Nie stawiają przed sobą perspektywicznych planów

## Rodzice:

- Są niekonsekwentni w ustępowaniu lub nieustępowaniu swoim dzieciom
- Ustępują innym ludziom
- Mają poczucie odpowiedzialności
- Łatwo ogarnia ich wstyd
- Stale cierpią z powodu wyrzutów sumienia
- Gnębi ich poczucie winy
- Grzeszą „ludzkim podejściem”
- Nie mają nieograniczonych możliwości
- Myślą perspektywicznie

Wynik: Dzieci w większości negocjacji wygrywają



# Negocjacje - definicje

*„Kiedy negocjujesz zwiększasz swoją szansę na korzystne porozumienie”*

Pytanie: Czym są, a czym nie są negocjacje?

**Negocjacje** nie polegają na tym, by spierać się czyje racje są ważniejsze lecz na określeniu podstawowych interesów, potrzeb. Wtedy znajdujemy rozwiązanie korzystne dla obu stron.

**W negocjacjach jest bowiem tak**, że im mniej zależy nam na zawarciu porozumienia tym nasza siła negocjacyjna jest większa. Mając w zanadru inne rozwiązania nie traktujemy tych negocjacji jako ostatniej szansy, mniej się boimy porażki i wykazujemy mniejszą skłonność do przyjęcia niekorzystnej dla nas oferty.

**Negocjacje** – sposób uzyskania od innych tego, czego chcemy. To dwustronny proces komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie porozumienia, a więc podjęcia wspólnej decyzji o przyszłym działaniu w sytuacji, gdy przynajmniej niektóre interesy zaangażowanych stron są konfliktowe.

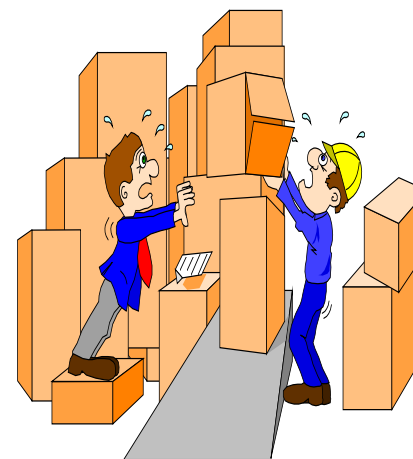
# Negocjacje – zasady i charakterystyka

Charakterystyka negocjacji?

---

**Negocjacje powinny zapewnić:**

- Obustronne korzyści
- Trwałość
- Uczciwość – zgodność z prawem i normami
- Rozsadek – uzasadnione korzyści
- Efektywność
- Konstruktywność – poprawa relacji pomiędzy stronami



# Oczekiwania stron

- Co chcę w negocjacjach uzyskać druga strona, jakie są jej oczekiwania?
- .....

- Co my w negocjacjach chcemy uzyskać, czego oczekujemy?
- .....

- Co działa dobrze w rokowaniach, a co nie, co wymaga poprawy, korekty w negocjacjach przez nas prowadzonych?
- .....

- Co jest przedmiotem negocjacji, które prowadzimy?
- .....

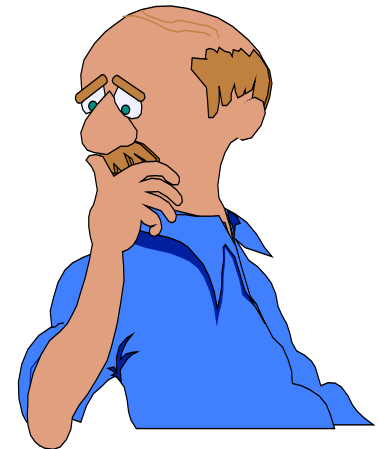
# Charakterystyka sytuacji negocjacyjnej

- Występują co najmniej dwie strony
- Między stronami istnieje konflikt interesów
- Strony negocjują ponieważ, uważają iż mogą zastosować jakieś formy oddziaływania
- Strony przynajmniej przez krótki czas, wolą poszukiwać możliwości porozumienia,
- Podejmując negocjacje godzimy się na kompromis
- Pomyślne negocjacje obejmują zarządzanie czynnikami o charakterze abstrakcyjnym (dobre wrażenie, wartości, przekonania) i rozwiązywanie kwestii konkretnych (cena, warunki umowy)



# Przygotowanie do negocjacji – oceń własne siły i poznaj drugą stronę

- Jakie są cele negocjacyjne? Co i dlaczego chcę osiągnąć?
- Czego mają dotyczyć?
- Jakie informacje posiadam o drugiej stronie?
- Jakie są ich siły strony?
- Jakie są ich słabe strony?
- Jakie mam osobiste silne strony?
- Jakie mamy słabe strony?
- Jaka jest moja BATNA
- Jaka jest ich WATNA?
- Od czego rozpocznę negocjacje?
- Jakie są nasze pozycje wyjściowe?
- Jakie przewidzieliśmy ustępstwa/marginesy/widełki?
- Jakie są nasze argumenty?
- Gdzie odbędą się negocjacje? Wybór czasu i miejsca?
- Co zrobimy, kiedy negocjacje nie przyniosą rozwiązania?
- Jakie strategie, style i techniki wykorzystamy?



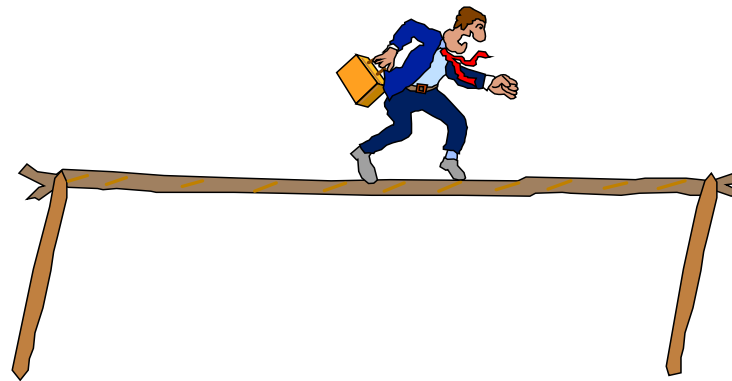
# Pytania przed negocjacjami

- Zastanów się, co chcesz osiągnąć ?
- Kim jest Twój rozmówca ?
- Jak będziesz postępować ?
- Czego oczekuje od Ciebie ?
- Jakie złożyłeś mu obietnice ?
- Co jest dla niego ważne ?
- Co możesz zrobić dla poprawy współpracy ?
- Co możesz zrobić dla poprawy obrotu ?
- Jakich pytań, ze strony Klienta możesz spodziewać się ?
- Jakie problemy będziesz musiał rozwiązać ?
- Jakie sa Twoje mocne i słabe strony, a jakie ich?



# Określenie pożądanego wyniku

- Wstępne oszacowanie oczekiwań, kwestii i korzyści
- Minimalny próg ustępstw
- Elastyczność i kompromis
- Nie poddawać się bez walki
- Nie wolno dać „się zbyć”



# Przewidywanie możliwych reakcji drugiej strony

- Czy poważnie i twardo stawiać wymagania?
- Czy w luźnej spokojnej atmosferze z uśmiechem na ustach?
- Zaplanuj kolejność ujawniania informacji i sposób prowadzenia rozmowy
- Przewidywać potencjalne reakcje rozmówcy (zaskoczenie, zdziwienie, strach, niepokój)
- Reaguj na najbardziej zaskakujące elementy rozmowy
- Bądź elastyczny
- Efekt pierwszego wrażenia
- Wypracuj zastępcze alternatywy i warianty
- Panuj nad stresem w trakcie rozmowy





# Przygotowanie do rozmów – krok do budowania relacji

- wyznacz sobie cele (ilość, wartość, terminy, warunki, dotychczasowe doświadczenia),
- przestudiuj dane i informacje na temat drugiej strony,
- przygotuj strukturę/scenariusz spotkania, prezentację, odpowiedzi na potencjalne obiekcje/zarzuty/uwagi, które mogą się pojawić w trakcie negocjacji
- przygotuj potrzebne dokumenty, materiały i narzędzia,
- buduj swój autorytet – pamiętaj, za nic nie przepraszasz, twój sukces zależy od tego, jak zaczniesz, nie mów: nie wiem jak,
- ucz się od tych, którzy ci odmawiają (analizuj spotkania i powody odmowy, pytaj partnerów: z jakiego powodu nie współpracujemy?),
- zadaj mocne pytanie otwierające i mocne pytania,
- monitoruj realizację celów, stopień satysfakcji, relacje. Trzeba się zająć tym problemem, by ustalić wskaźniki dające gwarancję pomiaru,
- analizuj na bieżąco osiągnięte efekty. Najczęściej stosowanym miernikiem jest ilość (liczby, procenty, dane), ale jest on „po fakcie”, kiedy nic nie możemy zmienić.
- Wierz w siebie, w swoje umiejętności, stawiaj ambitne cele, bądź optymistą

# Pytania przed negocjacjami

- Zastanów się, co chcesz osiągnąć ?
- Kim jest Twój rozmówca/rozmówcy ?
- Jak będziesz postępował ?
- Czego oczekuje od Ciebie Twoja Organizacja?
- Jakie złożyłeś obietnice drugiej stronie?
- Co jest dla niego ważne ?
- Co możesz zrobić dla poprawy współpracy ?
- Co możesz zrobić dla poprawy rezultatu negocjacyjnego ?
- Jakich pytań, ze strony oferenta możesz się spodziewać?
- Jakie problemy będziesz musiał rozwiązać?
- Jakie są Twoje mocne i słabe strony, a jakie ich?



# BATNA - najlepsza alternatywa dla nas i WATNA – najgorsza alternatywa dla nich

Jak wyłączyć emocje w trakcie prowadzonych negocjacji?

## BATNA

- Inny oferent
- Przełożenie negocjacji na inny termin
- Zawieszenie negocjacji
- Zainwestowanie w budowanie relacji
- Zainwestowanie czasu w sprawdzenie technik negocjacyjnych
- Zdobywanie doświadczeń

Jak zabezpieczyć się na wypadek impasu negocjacyjnego?

## WATNA

- Nasza oferta jest w tym momencie najlepsza, większy koszt dla nich u konkurencji
- Gdzie indziej jest więcej formalności
- Gdzie indziej dłużej czeka się na decyzje
- Gdzie indziej jest więcej formalności
- Gdzie indziej jest więcej początkowych kosztów własnych

# Negocjacyjne kroki

- **Opracuj szczegółowe kryteria wyboru partnerów negocjacyjnych,**
- **Pozyskaj informacje na temat firm i osób z którymi będziesz negocjował**
- **Przygotuj dobre pytania** – jak jest jego motywacja, decyzyjność, czas potrzebny do zawarcia transakcji, poprzednie doświadczenia ze współpracy z partnerem, uwarunkowania techniczne, naukowe (dlaczego warto robić interesy z nami, a nie z innymi)
- **Przygotuj argumenty** – stabilna, solidna organizacja, jasne procedury i przepisy, szybkie decyzje, ograniczony czas negocjacji, minimum formalności, wiarygodność, dotrzymywanie słowa,
- **Przygotuj strategię negocjacyjną** – jak rozpocząć, jakie techniki zastosować, jak podzielić się rolami w zespole negocjacyjnym, zakresem odpowiedzialności i podejmowania decyzji?
- **Przygotuj warunki, kryteria, zasady prowadzenia negocjacji i optymalizacji oferty**
- **Przygotuj się na zastrzeżenia i manipulacje ze strony oferenta**
- **Ustal procedurę rokowań:** czas, przerwy, etapy, decyzje
- **Zapoznaj się dokładnie z ofertami oferentów** – pamiętaj, że „diabeł tkwi w szczegółach”

# Etapy negocjacji biznesowych

## Etapy negocjacji:

1. Otwarcie negocjacji
2. Dyskusja
3. Propozycja
4. Transakcja
5. Zakończenie negocjacji - kontrakt



# Otwarcie negocjacji

- Przedstaw jasno swoje oczekiwania i je uzasadnij
- Zachowaj milczenie
- Rozpoczynaj od stawiania wygórowanych warunków
- Najważniejsze warunki przedstaw na początku negocjacji
- Domagaj się współpracy
- Stawiaj pytania, doprecyzowuj
- Obserwuj uważnie reakcje drugiej strony, mowę ciała
- Zmierzaj do celu małymi krokami
- Dyskusja – co chce osiągnąć druga strona?
- Propozycja – „jeśli...to...?”
- Zawarcie transakcji – zgadzaj się na konkretne rozwiązania
- Kontrakt
- Odwołuj się do uczuć
- Analiza interesów



# Zakończenie negocjacji - kontrakt

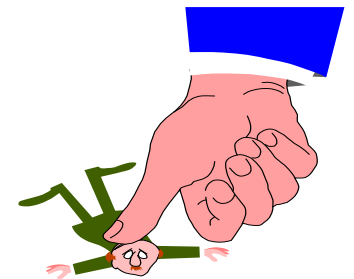
## Zakończenie negocjacji – kontrakt

- Zakres działania
- Przedmiot kontraktu
- Ilość
- Koszty, zakresy,
- Określenie sposobu dostarczenia usługi/wyników badań/rozwiązania
- Cena jednostkowa – wartość kontraktu
- Warunki płatności
- Warunki dostawy
- Terminy dostawy
- Ilość i rodzaj niezbędnych dokumentów
- Logistyka



# Style reakcji na konflikt

- **Rodzaje konfliktów** – konflikt interesów, konflikt przekonań, konflikt interpersonalny;
- **Źródła konfliktów** – ludzkie ambicje, potrzeby i oczekiwania;
- **Korzyści z konfliktu;**
- **Negatywne skutki konfliktu;**
- **Rachunek opłacalności** – uwzględnienie celów i potrzeb, analiza kosztów i korzyści.
  - Unikanie
  - Łagodzenie
  - Rywalizacja
  - Kompromis
  - Kooperacja





# Budowanie pozytywnego klimatu negocjacji

Klimat napięcia	Klimat porozumienia
<ul style="list-style-type: none"> <li>ocenianie (uogólnianie)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>informowanie, opisywanie</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>kontrolowanie innych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>dążenie do wspólnego rozwiązania problemu (orientacja zadaniowa)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ukryte strategie, maskowanie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>otwarte okazywanie uczuć, szczerość</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>chłodna obojętność</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>empatia (wczuwanie się)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>okazywanie wyższości</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>okazywanie równości</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>niezachwiana pewność</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>okazywanie chęci pogłębionego wyjaśniania, wspólnych poszukiwań.</li> </ul>

# Techniki negocjacyjne

- **Konfrontacja** – idziesz na całość, bezwarunkowe zwycięstwo,
- **Współpraca** – gotowość na kompromisy, odwołanie się do wspólnych racji i zgodności. Celem jest porozumienie,
- **Analiza** - Kiedy jesteś pomysłowy i wspólnie poszukujesz alternatyw, kiedy odwołujesz się do kryteriów. Twoim celem jest rozwiązanie problemu, a Twoje hasło brzmi: „kieruję się rozumem a nie emocjami”,
- **Ultimatum lub groźba** - Twoim celem jest wymuszenie zgody, nawet za cenę przerwania negocjacji. Reagujesz emocjonalnie, blefujesz, atakujesz oferenta,
- **Warunek zgłoszony w ostatniej chwili** - Stosujesz tę taktykę, gdy chcesz uzyskać coś „ekstra”, czego nie udało ci się dotychczas wynegocjować, działasz przez zaskoczenie, powołujesz się na dodatkowe trudności, blefujesz, zaskakujesz, wyrażasz dodatkowe oczekiwania.

# Mądre ustępowanie

- Ustępuj powoli i w coraz mniejszym stopniu
- Nie ustępuj jako pierwszy w ważnych dla siebie kwestiach
- Nie ustępuj tylko dlatego, że druga strona nalega na ustępstwo
- Przypominaj drugiej stronie o wadze ustępstw już dokonanych

# Metody przełamywania impasu

- Podsumowanie dotychczasowego dorobku (postęp)
- Wyliczenie korzyści uzyskanych przez obie strony po pomyślnym zakończeniu rozmów
- Wyliczanie kosztów i strat, jeśli negocjacje zostaną przerwane
- Ponowne zdefiniowanie problemów spornych
- Udzielenie dodatkowo symbolicznego ustępstwa
- Nawiązanie do dobrych relacji łączących obydwie strony w przeszłości
- Wyliczenie korzyści z dobrych stosunków w przyszłości
- Zmiana miejsca rozmów
- Nieoficjalne pytania poza protokołem
- Zaproponowanie udziału mediatora

# „Budowanie mostów”

## Najczęściej spotykane powody niezgody na porozumienie:

- Nie ich pomysł
- Niespełnione interesy
- Obawa o utratę twarzy
- Zbyt wiele za szybko

„Budowanie mostów” - to podążanie za pomysłami drugiej strony. Wybranie tych pomysłów, które sprzyjają naszym interesom

- Najłatwiej spytać Partnera o pomysły rozwiązań, propozycje
- Poprosić o konstruktywną krytykę swojego stanowiska (dokonujący krytyki zaczyna traktować pomysły jako swoje)
- Zaoferuj wybór (druga strona uczestniczy w procesie podejmowania decyzji)
- Nie traktuj pomysłów drugiej strony jako nierozsądnych i śmiesznych
- Poszukaj możliwości wymiany (negocjacje to umiejętność dawania „coś za coś”)

# Taktyki negocjacyjne – podejście „miękkie”, „twarde”, „zasadnicze”

<b>Styl kooperacyjny (miękki)</b>	<b>Styl rywalizacyjny (twardy)</b>	<b>Styl rzeczowy (zasadniczy)</b>
Uczestnicy są przyjaciółmi	Uczestnicy są przeciwnikami	Uczestnicy rozwiązują wspólny problem
Celem jest porozumienie	Celem jest zwycięstwo	Celem jest rozsądny wynik uzyskany sprawnie i w dobrej atmosferze
Ustępuj dla podtrzymania kontaktów	Żądaj ustępstw jako warunku podtrzymania kontaktu	Oddzielaj ludzi od problemu
Traktuj problem i ludzi delikatnie	Bądź twardy wobec ludzi i problemu	Bądź delikatny wobec ludzi i twardy wobec problemu
Ufaj innym	Nie ufaj innym	Postępuj niezależnie od zaufania
Łatwo zmieniaj stanowisko	Okopuj się na swym stanowisku	Koncentruj się na interesach a nie stanowiskach
Składaj oferty	Stosuj groźby	Badaj stan interesów
Ujawnij dolną granicę tego, co możesz zaakceptować	Maskuj, ukrywaj dolną granicę akceptacji	Unikaj formowania dolnej granicy
Przyjmuj jednostronne straty dla dobra porozumienia	Żądaj jednostronnych ustępstw jako warunku prowadzenia rozmów	Stwarzaj możliwości korzystne dla obydwu stron
Szukaj jednego rozwiązania: aprobowanego przez drugą stronę	Szukaj jednego rozwiązania, korzystnego tylko dla siebie	Szukaj wielu możliwości, wybierzesz jedną później

# Zasady negocjacyjne

*„Zawartych umów i złożonych obietnic negocjator powinien dotrzymywać – zyska bezcenną rzecz- WIARYGODNOŚĆ”*

Zasada 1. Oddziel ludzi od problemu

Zasada 2. Koncentruj się na interesach, a nie na stanowiskach

Zasada 3. Poszukuj wiele wariantów rozwiązań i wspólnych korzyści

Zasada 4. Ustal kryteria obiektywne oceny osiągniętego porozumienia



# Zasady negocjacyjne

## Zasada 1. Oddziel ludzi od problemu

- Postaw się w ich sytuacji
- Nie wnioskuj o ich intencjach na podstawie własnych obaw
- Nie wiń ich za własne problemy
- Dyskutuj na temat własnych poglądów
- Staraj się pozytywnie zaskoczyć partnera
- Zaproś do rozmów przygotowawczych
- Nie zmuszaj go do podejmowania decyzji niemożliwych
- Nie ukrywaj swoich emocji
- Nie reaguj na jego wybuchy
- Słuchaj aktywnie
- Bądź świadom celu partnera
- Staraj się z nim zaprzyjaźnić



# Zasady negocjacyjne

## Zasada 2. Koncentruj się na interesach, a nie na stanowiskach

- Nawet w przeciwnych stanowiskach bywają wspólne interesy
- Poznaj interesy partnera
- Działaj tak, by Twoje interesy były jasne dla partnera
- Uznaj jego interesy za część problemu
- Sformułuj problem zanim dasz odpowiedź
- Patrz przed siebie, a nie za siebie
- Bądź konkretny, ale elastyczny
- Bądź twardy w stosunku do problemu, ale miękki dla ludzi

# Zasady negocjacyjne

## Zasada 3. Poszukuj wielu wariantów rozwiązań i wspólnych korzyści

- Poszerzaj opcje
- Popatrz na sprawę oczami wielu ekspertów
- Poszukaj rozwiązań o różnej sile (częściowych, tymczasowych)
- Zidentyfikuj wspólne interesy
- Podsuń nowe rozwiązania, a nie następny problem
- Straszenie nie wystarczy, lepiej podsuń im ofertę
- Nie koncentruj się na tym czego nie udało się osiągnąć

Akademia Sztuki w Szczecinie\_INWESTYCJA W TALENTY

nr POWR.03.05.00-00-Z204/17

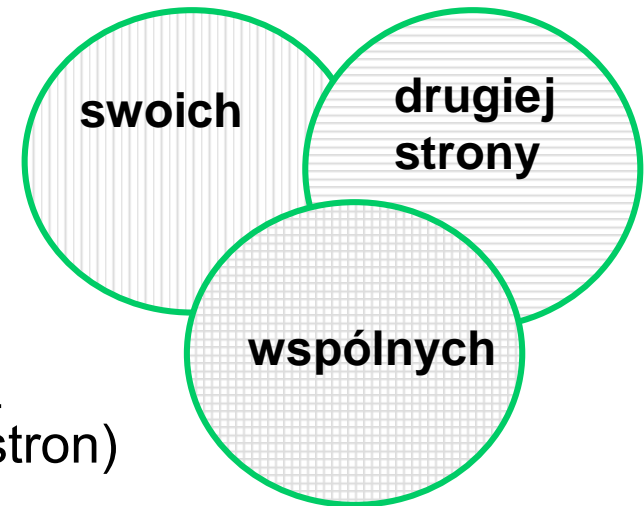
# Zasady negocjacyjne

## Zasada 4. Ustal kryteria obiektywne oceny osiągniętego porozumienia

- Przedstaw każdą kwestię jako problem wspólnego poszukiwania obiektywnych kryteriów
- Uzasadnij i bądź otwarty na uzasadnienia
- Nigdy nie poddawaj się presji, ale bądź elastyczny

# Strategia współpracy

1. Ustalenie reguł postępowania.
2. Nazwanie interesów:
3. Określenie problemu negocjacyjnego (sprzeczności interesów, stanowisk stron)



- Np. *Co zrobić, by podnieść zyski firmy o 30% w roku i jednocześnie podwyższyć płace pracowników o 25%?*
4. Poszukiwanie rozwiązań.
  5. Podjęcie decyzji .

# Bariery skutecznej komunikacji

- Za krótki czas przeznaczony na negocjacje
- Blokady emocjonalne
- Irytacja
- Zbyt szybkie zmierzanie do celu
- Wcześniejsze doświadczenie
- Poszukiwanie podtekstów
- Otoczenie fizyczne
- Stereotypowość
- Przerywanie
- Ocenianie
- Rozkazywanie
- Moralizowanie
- Groźby

# Skuteczna komunikacja w negocjacjach

Jak prowadzić rozmowę z oferentami?

- Bądź uważny
- Zadawaj pytania, aby upewnić się, że zrozumiałeś to co zostało powiedziane
- Podsumuj tak, aby uzyskać zgodę rozmówcy
- Nie przerywaj
- Szanuj wypowiedzi innych

# Bariery

- brak odwagi i wiary we własne siły
- brak wiary w produkt, swoją ofertę
- szybkie poddawanie się
- poczucie winy
- przywiązanie do starych metod
- działania rutynowe
- stereotypowe podejście do klienta
- brak profesjonalizmu: zaniedbania w standardzie wykonania
- brak wiedzy
- niedostrzeganie szerszego kontekstu
- niereagowanie na zmiany w otoczeniu rynkowym

# Jak uważnie słuchać?

- Przestań mówić
- Pokaż oferentowi, że chcesz go wysłuchać
- Zwracaj uwagę na sygnały niewerbalne i sam dawaj pozytywne sygnały
- Staraj się rozpoznawać uczucia i emocję
- Zadawaj pytania, aby wyjaśnić wątpliwości
- W odpowiednich momentach powtórz, podsumuj, upewnij się, że oferent dobrze Ciebie zrozumiał
- Parafraza
- Dowartościowanie
- Odzwierciedlenie
- Klaryfikacja
- Stwierdzenia podtrzymujące



# Wywieranie wpływu w negocjacjach

- „Tylko ty to potrafisz” – ingrაცjacja (wychwalanie, schlebianie)
- „Pan nie wie kim ja jestem” – zastraszanie (groźni ludzie)
- „Jestem najskuteczniejszy”- czyli promowanie siebie
- „Weź przykład ze mnie” – doskonałość moralna
- „Taka mała” – demonstrowanie własnej bezradności
- „Pan wie, kogo ja znam” – pławienie się w cudzej chwale
- Manipulowanie wrażeniem
- Stereotypy
- Reguła wzajemności
- Zaangażowanie i konsekwencja
- Lubienie i sympatia
- Uleganie autorytetom
- Niedostępność
- Społecznego dowodu słuszności

# Techniki wywierania wpływu w negocjacjach

## ZASADA KONTRASTU

Jako pierwszy oferuje się produkt najdroższy potem najtańszy.

## REGUŁA WZAJEMNOŚCI

Wywołanie poczucia zobowiązania, np. drobne upominki.

## ODMOWA – WYCOFANIE

Wygórowana oferta, a następnie przedstawienie drobnej sprawy.

## WZBUDZANIE ZAANGAŻOWANIA

Danie towaru do krótkiego użytkowania.

## STOPA W DRZWI – OD RZEMYCZKA DO KOZICZKA

Od coraz mniejszych do większych zamówień.

# Techniki przekonywania

- **Argumentacja racjonalna** – finansowa („Dzięki temu zyska Pan...” To pozwoli na oszczędności...”)
- **Argumentacja emocjonalna** – prestiż, bezpieczeństwo, ciekawość, wygoda, komfort, zysk, oszczędność, bezpieczeństwo, zdrowie, rodzina, miłość, religia, prestiż, wygoda,
- **Nowość** – powinny padać słowa „nowy”, „Pionierski” innowacyjny”, „Świeży”, „szlagier”, mam dla Pana nowinę”, „jak spod igły”
- **Korzyść** – żadnych ogólników, tylko korzyść dla negocjatora (nie zawsze materialna) – „korzyść”, „zysk”, „pożytek”, „przychód”, „obrot”, „oszczędność”,
- **Wyróżnik** – „różnimy się od konkurencji (innych), „różni”, „odrębni”, „kontrastować”, „odbiegać od schematu”, „inni”, (Lepper – krawaty),
- **Satysfakcja** – odczuwanie przyjemności, radości, uhonorowanie rozmówcy, „satysfakcja”, „przyjemność”, „radość” „zadowolenie”, „zaspokojenie”
- **Limitowanie w czasie** – „teraz, albo nigdy”, „okazja się nie powtórzy”, „to najlepszy moment na podjęcie decyzji”, „drugiej szansy nie będzie”, „niespodzianka”, „dodatkowo”, „nagroda”,

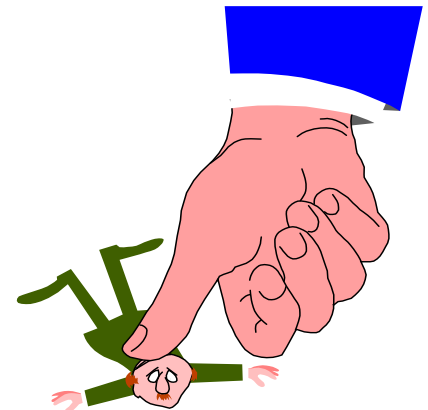
# Negocjacyjne taktyki

- „Mierz wysoko”
- „Nie zgadzaj się na pierwszą propozycję”
- „Ustępuj powoli i niełatwo”
- „Ustępstwo za ustępstwo – coś za coś”
- „Pół na pół”
- „Zabójcze pytanie – Czy to naprawdę Wasze ostatnie zdanie?, Co by było gdyby...”
- „Dobry – zły facet”
- Proś o przerwę
- „Technika ograniczonych kompetencji”
- Upewnij się co do jednakowej interpretacji faktów



# Techniki manipulacyjne w negocjacjach

- „Wzbudzanie poczucia winy”
- „Atak personalny”
- „Przeszkadzanie”
- „Dokręcanie śruby (Imadło)”
- „Dobry – Zły glina”
- „Wilk w owczej skórze”
- „Stopa w drzwi”
- „Niepełne pełnomocnictwo”
- „Oskubywanie”
- „Niska piłka”
- „Bezinteresowny kelner”



# Podstępne taktyki

- **Blokowanie** – odmowa ustępstw, odwlekanie decyzji, sztywne warunki, brak alternatyw,
- **Ataki** – wywieranie presji, groźby, obrażanie, szantaż,
- **Triki** – manipulowanie faktami, dodawanie dodatkowych żądań po zakończeniu trudnych negocjacji, demagogiczne stwierdzenia.

# Manipulacje

- **Manipulowanie czasem**
  - gra na zwłokę, ograniczenia czasowe
- **Manipulowanie miejscem prowadzenia negocjacji:**
  - tworzenia warunków relaksowych lub stresujących
  - warunki izolacji
  - warunki nierówności
- **Manipulacje personalne**
  - kochajmy się
  - komplementy, groźby
- **Manipulowanie problemami** – taktyka małych kroczków, zmiana tematu, dyskredytacja,
- **Manipulowanie informacją**
  - stwarzanie wrażenia, że jest się dobrze poinformowanym
  - bezpodstawne uogólnienia
  - informacje statystyczne

# Obrona przed podstępными taktykami

- Zignoruj atak
- Weź atak za dobrą monetę
- Interpretuj atak personalny jako komplement
- Zmień punkt odniesienia
- Ujawnij taktykę
- Buduj mosty
- Zapytaj jakie są propozycje oponenta
- Prowadź kalkulację zysków i strat
- Wiedz, czego chcesz
- Zastanów się (skorzystaj z przerwy), przed podjęciem decyzji



# Oblicza blefu – coś z niczego

**Blef pokerowy** – sugestia drugiej stronie atutów, których nie mamy (podbijanie stawki) „Mam 5 lepszych ofert, nie muszę z wami współpracować”

**Groźba bez intencji wykonania** – sformułowanie groźby, której nie zamierzam zrealizować. „Jeśli nie podpiszecie aneksu do umowy, to rozwiązujemy współpracę”. Gra oparta na strachu 2 strony.

## Reakcja na blef – sprawdzam!

Upozorować zamiar i chęć zerwania negocjacji –”Skoro macie tyle możliwości, to skorzystajcie z nich”

Jak blefować?

- Blefować z umiarem i po przygotowaniu
- Rozważ ryzyko
- Sugeruj, ale nie mów wprost
- Pozwól drugiej stronie odejść

# Wyznaczniki wiarygodności negocjatora

- **dotrzymywanie obietnic** - jeśli umawiam się ze współpracownikiem/przełożonym np. na określone terminy i, to bezwzględnie powinienem spełnić daną obietnicę,
- **wygląd zewnętrzny, ubiór, postawa, zachowanie**
- **profesjonalizm, fachowość** -dobre przygotowanie merytoryczne, dobra znajomość oferowanych usług, znajomość specyfiki branży oraz bieżąca wiedza o rynku i procesach, które na nim się odbywają,
- **Empatia**

## Wyznaczniki wiarygodności negocjatora

- **zaangażowanie/entuzjizm** – przekonanie, wiara w siebie, motywacja, energia wkładana kontakty międzyludzkie, reagowanie na oczekiwania i potrzeby partnerów negocjacyjnych, kreatywność w rozwiązywaniu problemów drugiej strony,
- **rzetelność** – uczciwe przedstawienie argumentów za i przeciw, otwartość na konstruktywną krytykę, pokazywanie swojej perspektywy widzenia i pytanie o postrzeganie określonej sytuacji przez osoby, z którymi rozmawiam, argumentowanie, uwzględniające sytuacje obydwu stron,
- **pewność siebie** – solidne przygotowanie do rozmowy, jasny przekaz, otwarty sposób komunikowania się – posługiwanie się językiem korzyści, mówienie zrozumiałym językiem w pewny i konkretny sposób; warto pokazać się jako człowiek który wie dokąd zmierza, ma cel do osiągnięcia i co chce przekazać,

Akademia Sztuki w Szczecinie\_INWESTYCJA W TALENTY

nr POWR.03.05.00-00-Z204/17

## Wyznaczniki wiarygodności negocjatora

- **podobieństwa** – ludzie lubią ludzi podobnych do siebie i w rozmowie z innymi powinniśmy aktywnie szukać podobieństw – w przekonaniach, wyglądzie, podobnych doświadczeniach, wspólnych zainteresowaniach, itd.,
- **komplementuj** – wszyscy lubimy komplementy szczerze wyrażone i trafiające w nasz system wartości, na temat swoich osiągnięć, wyborów, zachowania, decyzji, wyglądu. Warto powiedzieć partnerowi komplement. Do kogoś bardzo punktualnego powiedz: „Naprawdę podziwiam cię za punktualność. Sam chciałbym być taki!”. Ludzie lubią być podziwiani za swoje cechy. Doceniaj innych, rozpoznaj ich mocne i słabe strony ich mocne strony i wyrażaj swój podziw dla nich
- **Prowadź dialog, a nie monolog**

# Typy negocjatorów

- „**Ośły**” - kiedy jesteś ślepy i nieświadomy możliwości
- „**Owce**” - kiedy uważasz, że wszystko co otrzymujesz jest do przyjęcia i gdy łatwo przyjmujesz decyzje innych, niczym Jagnię prowadzone na rzeź
- „**Lisy**”- kiedy dobrze wiesz, o co chodzi, i święcie wierzysz, że zasługujesz na to, co zamierzasz wynegocjować. Wiele lisów odnosi sukcesy dzięki chytryści, a Ty potrafisz być na tyle sprytny, żeby w rozgrywce odwracać kota ogonem
- „**Sowy**” - kiedy twe decyzje negocjacyjne pokazują, że jesteś na tyle mądry, aby odnosić korzyści w dłuższej perspektywie czasowej, aby nawiązywać szczerze stosunki i osiągać takie wyniki negocjacji, jakie naprawdę chcesz

# „Negocjacyjny mistrz” - profil

## Cechy osobowości:

- Asertywność
- Wiarygodność
- Radzenie sobie z sytuacjami niepewnymi
- Umiejętność radzenia sobie z własnymi emocjami
- Uwielbia negocjować
- Stawia śmiałe cele – odwaga do podejmowania ryzyka
- Dbłość o szczegóły
- Wewnątrz sterowność, czyli poczucie, że samemu jest się decydem
- Zintegrowana i silna osobowość
- Otwartość i elastyczność w myśleniu oraz nastawienie na nowości
- Praktyczna inteligencja
- Urok osobisty

# „Negocjacyjny mistrz” - profil

## Umiejętności praktyczne związane z negocjacjami:

- Umiejętność efektywnego komunikowania się
- Świadomość i jasność w zakresie swoich celów i hierarchii wartości
- Umiejętności związane z procesem negocjacji
- Umiejętność pracy zespołowej
- Cierpliwość
- Doświadczenie
- Stawianie śmiałych celów

# „Negocjacyjny mistrz” - profil

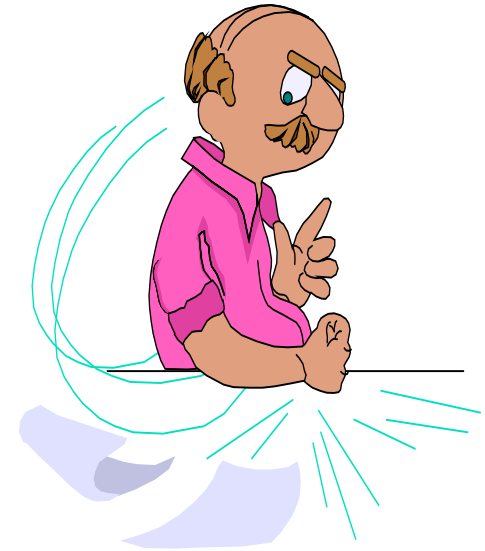
## Wiedza o przedmiocie negocjacji:

- Dobrze przygotowanie to połowa sukcesu
- Znajomość osoby negocjatora przyspieszy rozwiązanie problemu negocjacyjnego



# Najpoważniejsze błędy w negocjacjach

- Podejście boksera,
- Krótkowzroczność,
- Brak przygotowania,
- Egocentryzm, ignorowanie drugiej strony,
- Głuchota, niesłuchanie drugiej strony,
- Awanturowanie się,
- Pokerowa twarz,
- Bicie rekordów,
- Jednostronność taktyk,
- Przekonanie, że słaby nic nie może,
- Przekonanie, że silny wszystko może,
- Desperacja,
- Zatopienie w negocjacjach,



# Czego należy unikać w negocjacjach?

- Irytacja
- Brak przygotowania
- Okazywanie partnerowi lekceważenia
- Przerwywanie
- Brak kontaktu wzrokowego
- Nadmierna gestykulacja
- Nieufność
- Okazywanie negatywnych emocji
- Odwracanie uwagi od meritum
- Krytykowanie drugiej strony
- Atakowanie i obwinianie
- Reagowanie na ataki
- Zbyt szybkie zmierzanie do rozwiązania
- Zapominanie o zasadzie „Co Ja z Tego Będę Miał?” (CJZTBM)
- Stawianie zbyt wielu niewłaściwych pytań

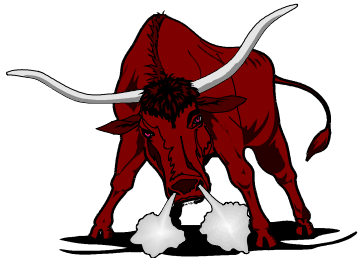
# „Negocjacyjny mistrz” – stwórz profil

- Cechy osobowości
- Umiejętności praktyczne
- Umiejętności merytoryczne

# Siła w negocjacjach

- Nastawienie
- Poziom aspiracji
- Zaangażowanie
- Informacje
- Konkurencja
- Wiązanie kwestii
- Siła osobowości, siła prawdy, obiektywizm
- Siła słuszności

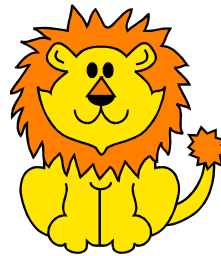
# Charakterystyka negocjatorów- kontrahentów



Opozycjonista



Mądrała



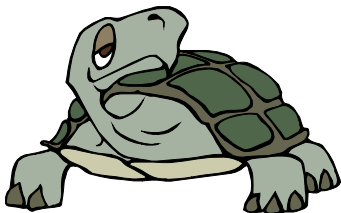
Lider



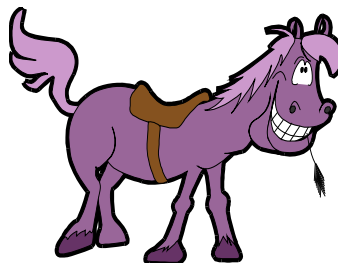
Sprytny  
egzaminator



Olewacz



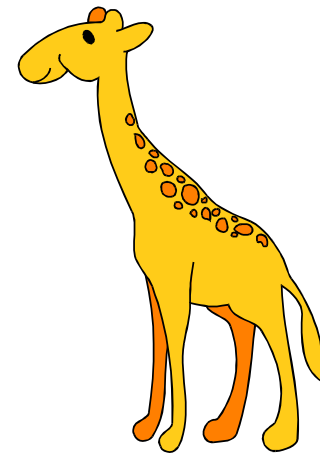
Analityk



Wesołek



Trusia



Wyniosły typ

Akademia Sztuki w Szczecinie\_INWESTYCJA W TALENTY

nr POWR.03.05.00-00-Z204/17

# Podsumowanie

**UFAJ SOBIE I RÓB TO, CO UWAŻASZ ZA NAJSŁUSZNIJSZE  
KONTROLUJ ODDZIAŁYWANIE SWOICH POCZYNAŃ NA DRUGĄ STRONĘ  
BĄDŹ ELASTYCZNY - DOSTOSOWUJ SIĘ DO ZMIAN SYTUACJI**

**START**



**META**

**PROCES NEGOCJACJI**

# Dziękujemy za uwagę

Centrum Organizacji Szkoleń i Konferencji SEMPER

[www.szkolonia-semper.pl](http://www.szkolonia-semper.pl)

[info@szkolonia-semper.pl](mailto:info@szkolonia-semper.pl)

ul. Libelta 1a/2, 61-706 Poznań

tel: 61/ 8 102 194

fax: 61/ 6 247 936

infolinia: 508 393 926

NIP 7772616176

REGON 301265926



**Ekspert merytoryczny: Zygmunt Dolata**  
[z.dolata@szkolonia-semper.pl](mailto:z.dolata@szkolonia-semper.pl)

Nasi eksperci z przyjemnością odpowiedzą na Państwa pytania i wątpliwości w zakresie obejmującym problematykę szkolenia i pozostają do Państwa dyspozycji w ramach poszkoleniowych konsultacji. Aby skorzystać z konsultacji wystarczy przesłać zapytanie na adres: [info@szkolonia-semper.pl](mailto:info@szkolonia-semper.pl)

Akademia Sztuki w Szczecinie\_INWESTYCJA W TALENTY

nr POWR.03.05.00-00-Z204/17



Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



Centrum Organizacji Szkoleń i Konferencji SEMPER